

# Upravljanje lancem opskrbe na primjeru tvrtke Canicula d.o.o.

---

Vuletin, Mirjam

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:483699>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-01**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE NA  
PRIMJERU TVRTKE CANICULA D.O.O.**

**Mentor:**

**dr. sc. Kursan Milaković Ivana**

**Student:**

**Vuletin Mirjam**

**Split, rujan, 2017.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.2. Definiranje predmeta i problema istraživanja .....	4
1.3. Ciljevi rada .....	4
1.4. Metode rada .....	4
1.5. Struktura rada .....	5
<b>2. DEFINIRANJE RELEVANTNIH POJMOVA I KONCEPATA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Pojam nabave .....	6
2.1.1. Nabavni centar .....	8
2.2. Svrha, cilj i prednosti nabave .....	8
2.3. Pojmovno određenje logistike .....	9
2.4. Opskrbni lanac .....	10
2.5. Razlika između nabave, logistike i lanca opskrbe .....	11
<b>3. UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE I ZNAČAJ ZA POSLOVANJE</b> .....	<b>11</b>
3.1. Primjena lanca opskrbe i važnost upravljanja lancem opskrbe .....	11
3.2. Upravljanje lancem opskrbe .....	13
3.3. Procesi i strategije u lancu opskrbe .....	15
<b>4. ULOGA NABAVE I LOGISTIKE U LANCU OPSKRBE</b> .....	<b>16</b>
4.1. Važnost i uloga nabave .....	16
4.1.1. Strategije u odnosu s dobavljačima .....	18
4.1.2. Uloga IT sustava u poslovanju i e- nabava .....	18
4.2. Logistika nabave .....	20
4.3. Važnost logistike u opskrbnom lancu .....	21
<b>5. ANALIZA UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE NA ODABRANOM PRIMJERU TVRTKE CANICULA D.O.O.</b> .....	<b>22</b>
5.1. Opći detalji o Canicula d.o.o. ....	22
5.2. Istraživanje putem intervju-a .....	23
5.3. Analiza provedenog istraživanja .....	32
5.4. Prijedlozi za praksu .....	33
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>34</b>
<b>POPIS KORIŠTENE LITERATURE</b> .....	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>39</b>

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>40</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>41</b>

# 1. UVOD

## 1.2. Definiranje predmeta i problema istraživanja

Upravljanje lancem opskrbe (engl. Supply Chain Management) obuhvaća upravljanje svim aktivnostima, informacijama, znanjima i financijskim sredstvima u procesima pretvaranja nabavljenih materijala, primjerice sirovina u polu-gotove ili gotove proizvode, uključujući i daljnju distribuciju tih proizvoda do krajnjih kupaca. Tako će uspješnost poslovanja neke tvrtke ovisiti o učinkovitosti i usklađenosti svih procesa unutar opskrbnog lanca. Predmet ovog rada je prikazati i utvrditi značaj upravljanja lancem opskrbe za poslovanje tvrtke na primjeru odabrane tvrtke Canicula d.o.o. Problem istraživanja temelji se na analizi lanca opskrbe i pratećih procesa i sastavnica istog na odabranom primjeru.

## 1.3. Ciljevi rada

Ciljevi rada su sljedeći: 1) analizirati upravljanje lancem opskrbe, uključujući prateće sastavnice, na primjeru odabrane tvrtke, 2) utvrditi značaj upravljanja lancem opskrbe za uspješnost poslovanja tvrtke, te 3) slijedom dobivenih uvida dati odgovarajuće smjernice daljnjeg djelovanja.

## 1.4. Metode rada

Pojam metode dolazi od grčke riječi *metodos* i latinske *methodus*, što bi u prijevodu značilo istraživanje, put, postupak koji je potreban za postignuti neki cilj (Žugaj, 1979). Korištene metode za potrebe pisanja ovog rada su metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije, generalizacije i specijalizacije, kao i metoda intervjua. Uz konzultiranje s potrebnom literaturom.

Metoda analize je jedna od metoda koja je najranije otkrivena i koja se od tada upotrebljava u znanstvenoj spoznaji i predstavlja raščlanjivanje misaonih tvorevina na elemente i koristit će se za teorijski dio rada. Radi se o postupku u kojem se pojedina cjelina podijeli na manje dijelove, na temelju kojih se dolazi do određenih zaključaka, te koji se zatim uspoređuju s početnom hipotezom (Žugaj, 1979).

Metodom sinteze se naziva spajanje prethodno navedenih misaonih tvorevina u složenije. Drugim riječima, povezuju se elementi koji se dobiju analizom, a bitna je kada se razmatraju rezultati istraživanja i za teorijski dio rada (Žugaj, 1979).

Nadalje, kod induktivne metode koristi se induktivno zaključivanje, koje ima za cilj otkrivanje i dokazivanje istine, gdje se iz posebnog donosi zaključak za opće, što bi značilo da se na temelju promatranog može donijeti zaključak u vezi sličnih pojava koje još nisu ispitane, te da će imati ista svojstva i osobine. Pri tome treba paziti na reprezentativnost odabranih slučajeva. Razlikuje se potpuna i nepotpuna indukcija, pri čemu se u praksi više koristi nepotpuna, a čiji se zaključci donose na temelju manjeg broja pojedinačnih pojava, za razliku od potpune gdje se potpuno nabrajaju svi pojedinačni slučajevi (Žugaj, 1979).

U odnosu na induktivnu, deduktivna metoda za polaznu točku uzima izvjesne opće stavove, za koje ustanovljava kako ono što važi generalno zapravo važi i u samo određenom slučaju. U ovom slučaju radi se o zaključivanju koje ide od općeg prema pojedinačnom (Žugaj, 1979). Navedene induktivne i deduktivne metode će biti korištene za potrebe teorijskog dijela rada kao i empirijskog u dijelu zaključka i dobivenih rezultata istraživanja.

Generalizacija obuhvaća prelaženje s promatranog skupa na razmatranje nadskupova, što bi značilo da se polazi od pojma nekog skupa, te se prelazi na svojstva elemenata istog skupa pri čemu se svojstvo za sve elemente mora dokazati (Kurnik, 2004). Specijalizacija predstavlja obrnuti postupak od generalizacije, a što bi značilo da se s razmatranja skupa objekata, prelazi na razmatranje podskupa istoga i najčešće se primjenjuje za neko općenitije svojstvo (Kurnik, 2004). Metoda generalizacije i specijalizacije će se koristiti tijekom cijelog rada uključujući i zaključak.

Metoda intervjua predstavlja oblik razgovora između barem dvije osobe koje sudjeluju verbalno ili neverbalno u komunikaciji kako bi postigli unaprijed određeni cilj (Zlatar, 2017). Ova metoda će se koristiti za potrebe empirijskog dijela rada.

## **1.5. Struktura rada**

Rad je koncipiran u šest poglavlja.

Prvo poglavlje daje uvid u problem i predmet istraživanja, ciljeve i metode istraživanja.

U drugom poglavlju se definiraju relevantni pojmovi i koncepti, dok treće poglavlje obrađuje upravljanje opskrbnim lancem i značaj istog za poslovanje. Četvrto se poglavlje bavi ulogom nabave i logistike u lancu opskrbe. Nadalje, peto poglavlje obuhvaća empirijsko istraživanje na odabranom primjeru, odnosno analizu upravljanja lancem opskrbe u kontekstu tvrtke Canicula d.o.o. Konačno, na kraju rada daju se prijedlozi za praksu i zaključna razmatranja.

## **2. DEFINIRANJE RELEVANTNIH POJMOVA I KONCEPATA**

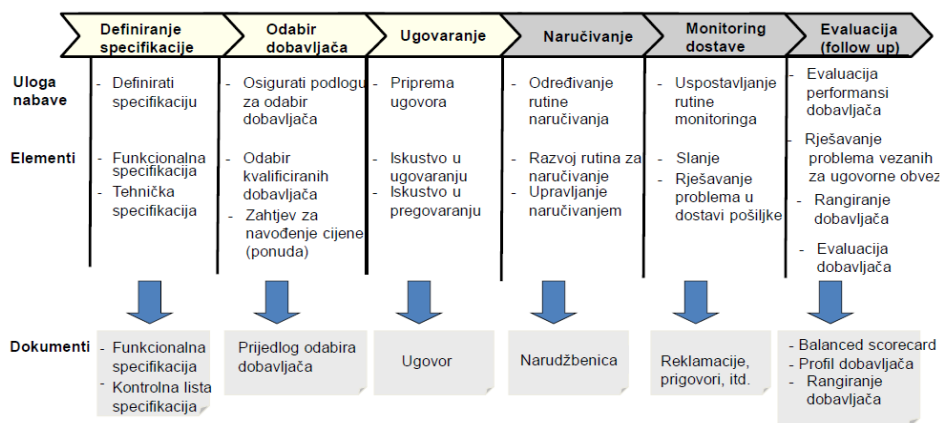
### **2.1. Pojam nabave**

Nabava se može definirati kao djelatnost poduzeća, čiji je glavni zadatak kontinuirano opskrbljivati tvrtku. Nabava je od iznimne važnosti za poslovanje tvrtke, jer obuhvaća i dostavu krajnjim korisnicima na vrijeme i na određeno mjesto, te time donosi profitabilnost tvrtkama. Nabava omogućava nesmetan rad tvrtkama, što znači da osigurava sve resurse potrebne za efikasno odvijanje potrebnih procesa pri proizvodnji gotovih proizvoda. Resursi podrazumijevaju sav materijalni dio, ali i one usluge koje su potrebne svima općenito, kao što je energija. Materijalni dio obuhvaća opskrbu materijalima i opremom. U konačnici, nabava je bitan faktor kao veza između proizvođača i krajnjeg kupca jer bez nabave nema ni potrebnih sirovina, materijala i energije koja je ključna za proizvodnju gotovog proizvoda. Osim što se mora paziti da su nabavljeni pravi i dobri materijali i opreme, važno je obratiti pozornost na troškove, pri čemu se teži da su troškovi nabave što niži (Kozina i Darabuš, 2013).

Definicija nabave prema Van Weele (2014) govori kako je nabava zapravo upravljanje vanjskim ljudskim resursima tako da se osigura ponuda svih dobara, usluga i znanja, koje su potrebne za vođenje, održavanje i upravljanje osnovnim i potpornim aktivnostima tvrtke, u najpovoljnijim uvjetima. Monczka et al. (2010), je opisao nabavu kao funkciju koja je zadužena za organizaciju prijenosa materijala, detalje oko promjene vlasništva i lokacije, gdje obično u taj dio uskače i druga funkcija koja radi isporuku, a to je najčešće transport. Nadalje, nabava se također bavi i obradom informacija, što bi značilo da daje povratnu informaciju dobavljačima o kupčevim željama, te isto tako prosljeđuje i odgovor kupcima o raspoloživim sredstvima dobavljača. Može se uočiti da je nabava zapravo veza između kupca i dobavljača, koja vodi računa da sve bude odrađeno na pravi način, da krajnji korisnici dobiju prave proizvode od pravih dobavljača u točnoj količini u pravo vrijeme, na pravom mjestu i po dobroj cijeni (Šerić i Luetić, 2016).

Prema Miočević (2017), nabava je proces (Slika 1.), koji obuhvaća više faza, kao što su: definicija specifikacije, odabir dobavljača koji je zadovoljio potrebe, potom slijedi ugovaranje gdje se priprema potrebna dokumentacija, odnosno ugovor, nakon čega slijedi naručivanje, koje vodi monitoring-u dostave i rješavanju mogućih problema poput reklamacija i slično.

Zadnji korak u procesu nabave je evaluacija ili follow up koja uključuje rješavanje problema vezanih za ugovorne obveze i rangiranje dobavljača.



### Slika 1: Nabavni procesi

Izvor: Nastavni materijal kolegija Projektna nabava, Ekonomski fakultet u Splitu 2016/2017

Također, Miočević (2017) navodi i varijable koje utječu na proces nabave, kao što su:

- karakteristike proizvoda koji se nabavlja,
- strateška važnost nabave u organizaciji,
- ukupni financijski resursi koji su uključeni u nabavku,
- karakteristike nabavnog tržišta,
- razina rizika,
- uloga nabavnog odjela i utjecaj ostalih odjela u tvrtki.

Miočević (2017) naglašava razliku među varijablama zadataka i ostalim varijablama, gdje varijable zadataka uključuju kompetencije, zaduženja i zadatke osobe koja je zadužena za odluke o nabavi, dok se ostale varijable odnose na sustav razmišljanja, karakter i osobnost osobe koja donosi odluke. Ovdje je, također, istaknuto da funkcija nabave ne uključuje odgovornosti koje su vezane za materijale, planiranje, raspoređivanje materijala, upravljanje zalihama, dolazne inspekcije i kontrolu kvalitete (Van Weele, 2014).

Kroz povijest, pojam nabave se promijenio, te ga danas opisuje pojam strategijske funkcije, čija je najvažnija funkcija održavanje niskih troškova opskrbe. Kod nabave se može razlikovati nabava koja se tiče operativnih poslova (predstavlja nabavu u užem smislu), te nabava koja ima naglasak na strategijski dio zadataka (nabava u širem smislu) koja je bitna za poslovnu efikasnost. Kada se pak definira s aspekta ciljeva ona predstavlja pojam nabavke materijala i usluga definirane kvalitete, po optimalnoj cijeni (Krpan, Varga i Maršanić, 2015).



### 2.1.1. Nabavni centar

Pri definiranju pojma nabavnog centra isti obuhvaća direktne i indirektne sudionike u procesu nabavnog odlučivanja (Miočević, 2017). Zajednički su im ciljevi i rizici koji su povezani s odlučivanjem. U nastavku su navedeni i sudionici u nabavnom centru:

- Inicijatori – osobe koje mogu započeti proces i koje znaju sve o nabavnom procesu,
- Korisnici – najčešće osobe koje su i inicijatori,
- Utjecatelji – bitni kod specifikacija faktora nabave,
- Kupci – sudionici u nabavnom procesu,
- Odlučitelji – koji donose glavne odluke, i i maju zadnju riječ,
- Vratari – bitni kod protoka informacija u firmi.

### 2.2. Svrha, cilj i prednosti nabave

Prema Miočević (2017), glavna svrha nabave je razviti konkurentnost i prvoklasnu bazu opskrbe za organizaciju pri čemu se također ističu izazovi koji se stavljaju pred nabavu kao što su, primjerice, globalna opskrba, nabavna strategija, integracija dobavljača u procesu razvoja novih proizvoda, te društveno odgovorna nabava. Jasno je da tvrtke ili organizacije ne mogu funkcionirati bez nabave i unutar svake organizacije ona je od ključne važnosti. Nabava kreira veze među organizacijama i tako omogućava kretanje materijala unutar opskrbnog lanca, utječući na uspješnost organizacije i osiguravajući konkurentsku prednost. Monczka et al. (2010) navode da ako nabava funkcionira na pravi način ista donosi brojne prednosti organizaciji, primjerice:

- učinkovite usluge internim korisnicima,
- dostupnost materijala kada je on potreban, kao i općenito osiguravanje protoka materijala,
- najbolji dobavljači s kojima se razvijaju dobri odnosi,
- poboljšavanje kvalitete proizvoda, kroz najbolje dobavljače i materijale,
- pregovaranje o odgovarajućim uvjetima u svrhu smanjivanja troška nabave materijala,
- korištenje standardnih i lako dostupnih materijala, opet smanjujući troškove,
- brz protok materijala u opskrbnom lancu,
- fleksibilnije poslovanje i bolja usluga kupcima.

Nabava predstavlja ujedno i svrhu kod ostvarivanja ciljeva postavljenih od strane poduzeća, a vezanih za opskrbu i osiguranje nesmetanog rada pri čemu je potrebno obratiti pozornost na usklađenost procesa poslovanja s ciljevima tvrtke. Poseban imperativ je na zadacima nabave, koji se trebaju obavljati troškovno učinkovito, te u svrhu ostvarivanja ekonomičnosti koja se može izmjeriti produktom vrijednosti troška i nabave robe (Lešnjak, 2016).

U konačnici, operativni ciljevi u nabavi obuhvaćaju opskrbu sirovinama, poluproizvodima i gotovim proizvodima i materijalima, kao i pretvaranje tih proizvoda u novčani oblik što podrazumijeva da se sve to obavi uz što niže troškove i maksimalnu iskorištenost ljudskih i tehničkih resursa (Šerić i Luetić, 2016).

### **2.3. Pojmovno određenje logistike**

Logistiku možemo definirati kao kombinaciju različitih procesa transporta, skladištenja, upravljanja materijalima i pakiranja sirovina, inventura, odnosno svega onoga što nam je potrebno kako bi se omogućilo što lakše kretanje sirovina u lancu opskrbe čime postaje bitnom stavkom u lancu opskrbe (Bowersox, Closs i Cooper, 2002).

Kozina i Darabuš (2013) navode kako su glavni elementi logistike zapravo informacije, ljudi i dobra, te da logistika vrši planiranja, kontrole i ostvaruje tijekom proizvoda od početne točke do krajnjeg korisnika, pri čemu posebno obraća pozornost na uslugu u smislu poštivanja rokova i dogovorenih detalja. Glavni cilj je dolazak do troškovno povoljnije distribucije i konkurentske prednosti. Prema Monczka et al. (2010) logistika se sastoji od niza povezanih aktivnosti, koje pridonose ukupnom kretanju materijala, te se radi o širokoj funkciji odgovornoj za sve aspekte kretanja i skladištenja materijala na putu u, kroz i izvan organizacije.

Logistika je velika podrška različitim aktivnostima lanaca opskrbe, stavljajući naglasak na nabavu, proizvodnju i distribuciju. Pri tome uključuje i sve ostale aktivnosti kao što su aktivnosti upravljanja procesom naručivanja, transporta, skladištenja. Upravo je sinkronizacija svih ovih aktivnosti i procesa bitna kako bi se nesmetano mogle povezati potrebe kupaca s dobavljačima (Bowersox, Closs i Cooper, 2002).

## 2.4. Opskrbni lanac

Pojam opskrbnog lanca se koristi dugi niz godina, ali i dalje ne postoji u potpunosti konkretna definicija koja bi ga objasnila u pravom smislu, te se često (pogrešno) poistovjećuje s pojmom logistike (Knego, Knežević i Delić, 2013). Opskrbni lanac obuhvaća tri ili više neovisnih poduzeća koji su povezani proizvodima, uslugama, informacijama, sa željom ostvarivanja što boljih rezultata, osobito u odnosu na konkurenciju (Rendulić, Plazibat i Varičak, 2013), a uključujući dobavljače, proizvođače proizvoda, logistiku i transport do krajnjih korisnika (Miloloža i Daraboš, 2013). Nadalje, lanac opskrbe se može definirati kao jedna vrsta dinamičnog sustava u kojem se stalno razmjenjuju informacije, novac i proizvodi između sudionika lanca (Pupavac, 2013). Opskrbni lanac se može razmatrati i kao mreža objekata, distribucija, pretvaranje nabavljenih materijala u među-proizvode ili gotove proizvode za kupce (Satyendra, 2014). Nadalje, opskrbni lanac se može opisati kao niz aktivnosti i organizacija koje materijali prolaze tijekom svog putovanja od inicijalnih dobavljača do krajnjih kupaca (Monczka et al., 2010).

Opskrbni lanac ne uključuje samo proizvođače i dobavljače, nego i prijevoznike, skladištenje, trgovce i kupce. Kada je u pitanju stvaranje strategije i metodologije lanca opskrbe uzimaju se u obzir i specifična očekivanja kupaca (Jaklic at al., 2006).

Postoje tri tipa opskrbnih lanaca:

- **Lean lanac opskrbe** – baziran na uklanjanju nepotrebnih koraka u lancu,
- **Agilni lanac opskrbe** – odgovara brzim promjenama, fragmentira globalnim tržištima dinamikom, te je orijentiran na rast i usmjeren na kupce,
- **Hibridni lanac opskrbe** – kombinira mogućnosti dvaju prethodnih lanca kako bi stvorio mrežu koja bi zadovoljila potrebe kompleksnih proizvoda.

Prva vrsta lanca se koristi za jednostavne proizvode, količinski ograničene, te im je cilj dugoročno smanjivanje troškova stvaranjem bliskih odnosa s dobavljačima koji su ključni. Agilni je prikladniji u ranim fazama za nove proizvode koji zahtijevaju složeniju tehnologiju, dok je prva vrsta lanca karakterističnija za kasnije zrele faze. Hibridni je lanac prikladan za kompleksne proizvode s mnogo komponenti i velikim brojem sudionika (Jaklic at al., 2006).

## **2.5. Razlika između nabave, logistike i lanca opskrbe**

Logistika se objašnjava kao dio lanca opskrbe, koji je zadužen za planiranje i kontrolu sirovina od samog početka do točke predaje kupcu (Kozina i Darabuš, 2013). Preciznije rečeno, logistika predstavlja funkciju koja obuhvaća planiranje, provođenje i kontrolu učinkovitosti toka pohrane robe, usluga i povezanih informacija kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca (Van Weele, 2014). Što se tiče nabave, ona ne stavlja toliki naglasak na kontrolu, planiranje i slične aktivnosti (Monczka et al., 2010) već uključuje organizaciju transfera sirovina, promjenu vlasnika i lokaciju, te ima ključnu ulogu kod stvaranja veza između kupaca i prodavatelja. Tako se čini da su glavne aktivnosti nabave kratkoročne i ne gledaju se kao strateška komponenta, no nabava se u cijelosti ne bi trebala promatrati samo kao administrativni posao obzirom da ima strateški značaj (Monczka et al., 2010).

Opskrbni lanac obuhvaća tri odrednice, kao što su upravljanje nabavom, upravljanje operativom i integralna logistika (Šerić i Luetić, 2016). Dakle, opskrbni lanac se može promatrati kao najširi i najznačajniji koncept u strateškom smislu čiji je sastavni dio logistika.

Uvažavajući razmatrane razlike, mogu se razgraničiti nabava i opskrba. Dok nabava u užem smislu predstavlja obavljanje operativnih poslova, a u širem smislu obuhvaća i strateške zadatke, opskrba se odnosi na cjelokupni input koji je neophodan za rad nekog sustava, te tako predstavlja širi pojam od nabave (Knego, Knežević i Delić, 2013).

## **3. UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE I ZNAČAJ ZA POSLOVANJE**

### **3.1. Primjena lanca opskrbe i važnost upravljanja lancem opskrbe**

Lanac opskrbe se tijekom vremena promijenio i sada, osim sustava narudžbi, podrazumijeva i integriranu povezanost dobavljača s kupcem s ciljem ispunjavanja potreba kupaca; stoga ga nije potrebno promatrati odvojeno od drugih procesa u poduzeću (Kozarević i Puška, 2015). Prema Šerić i Luetić (2016), za funkcionalnost upravljanja opskrbnim lancem bitne su četiri stavke:

1. upravljanje materijalima,
2. prodaja robe,
3. logistika,
4. opskrbni lanac.

Kod lanca opskrbe naglasak je stavljen na usklađivanje poslovnih funkcija svih sudionika distributivnog lanca koji su uključeni u proces organiziranja robnih i informacijskih tijekova, što bi značilo da lanac opskrbe obuhvaća sve sudionike i procese, od onih početnih koji su proizvođači sirovina do krajnjih kupaca (Kozarević i Puška, 2015). Christopher (2011) prema Kozarević i Puška (2015) naglašava važnost četiriju odrednica dobrog lanca opskrbe: odgovornost, pouzdanost, elastičnost i partnerski odnosi. Nadalje, kod definiranja načela upravljanja lanca u fokus se stavlja učinkovitost, pouzdanost, fleksibilnost i inovativnost. Prema Kozarević i Puška (2015), učinkoviti lanci opskrbe su ne samo troškovno učinkoviti i brzi, već i agilni i adaptivni, a da bi se isto i održalo sve komponente trebaju biti usklađene, te se takav lanac naziva trostrukim A (*engl. agility, adaptability i alignment*).

Sukladno navedenom lanac upravljanja opskrbom s gledišta agilnosti je usmjeren na potrebe kupaca i ima raznovrsnu ponudu i potrebnu količinu zaliha, te je uvijek responzivan, odnosno u mogućnosti odgovoriti na tržišne zahtjeve. Fleksibilnost je okrenuta na interne mogućnosti poduzeća, te su fleksibilni lanci opskrbe oni koji se mogu prilagoditi promjenama unutar organizacije. Karakteristika stabilnosti govori da svakom poduzeću lanac opskrbe treba osigurati stabilnost u poslovanju, te da vanjski utjecaji nemaju učinka na funkcionalnost lanca opskrbe. Učinkovitost podrazumijeva da se svi procesi odvijaju upravo kako treba, te da osiguravaju najmanje troškove uz ostvarivanje najvećih učinaka, što je težnja kod svakog lanca opskrbe. Na kraju, odgovornost predstavlja odrednicu koja je potrebna kod usklađivanja različitih koncepta, informacijskih tijekova, organizacijske strukture i logističkih procesa (Kozarević i Puška, 2015). Opskrbni lanac predstavlja ukupni sadržaj krajnjeg proizvoda podrazumijevajući isporuku, tehnologiju, kvalitetu i poslije-prodajne usluge. Upravljanje lancem opskrbe je u osnovi zaduženo za zadovoljavanje kupčevih potreba (Šerić i Luetić, 2016).

Kada se govori o važnosti upravljanja lancem opskrbe naglašavaju se prednosti i dobiti kod službi za korisnike, smanjenje operativnih troškova, poboljšanje financijskog položaja kao i profitne dobiti, povećanje novčanog tijeka poduzeća i slično. Kod službe za korisnike, upravljanje lancem opskrbe, osigurava kupcima točnu isporuku asortimana, dostupnost proizvoda, isporuku na pravo mjesto i u pravo vrijeme, te brzu uslugu servisiranja, smanjuje operativne troškove, troškove nabave, proizvodnje, ukupne troškove nabavnog lanca. Učinkovito upravljanje lancem opskrbe omogućuje konkurentnost poduzeća na tržištu, poboljšava financijski položaj tvrtke, povećava profit, te uključuje menadžere, odnosno specijaliste koji upravljaju lancima opskrbe (Vouk, 2005).

### 3.2. Upravljanje lancem opskrbe

Upravljanje lancem opskrbe je definirano kao upravljanje svim aktivnostima, informacijama, znanjima i financijskim sredstvima koja su povezana s tijekom i preoblikovanjem dobara i usluga od sirovina kod dobavljača do krajnjeg korisnika (Van Weele, 2014). Obično se kretanje materijala promatra kroz jednu organizaciju, ali zapravo niti jedna organizacija nikada ne funkcionira izolirano. Konkretno, svaka od organizacija djeluje kao kupac kada kupuje materijale od vlastitog dobavljača, te kao dobavljač kada isporučuje materijale svojim kupcima. Primjerice, veletrgovac djeluje kao kupac prilikom kupnje robe od proizvođača, a zatim kao dobavljač pri prodaji robe (Monczka et al., 2010).

Svaki proizvod ima svoj jedinstveni lanac opskrbe, te u stvarnosti opskrbeni lanci dolaze u velikoj raznolikosti konfiguracija, neki su vrlo kratki i jednostavni, dok su drugi vrlo dugi i složeni s velikim brojem sudionika. Svaki sudionik u lancu može kupiti materijale od različitih dobavljača i prodati proizvode različitim kupcima (Monczka et al., 2010). Prema Šerić i Luetić (2016) upravljanje lancem opskrbe uključuje sljedeće procese: organiziranje, planiranje sirovina i usluga i njihovu kontrolu sve od dobavljača pa do krajnjeg korisnika s ciljem postavljanja dobrih odnosa među sudionicima lanca i njihove učinkovite povezanosti, otklanjajući pri tom uska grla i osiguravajući smanjenje troškova. Kod upravljanja lancem opskrbe jako je važno poštivati etičke principe kao što su povjerljivost informacija, pridržavanje ugovornih obveza, promoviranje visokih standarda, suzdržavanje od koruptivnih aktivnosti i ciljanje na dugoročnu poslovnu suradnju.

Šerić i Luetić (2016) upravljanje lancem opskrbe objašnjavaju kroz sljedeće korake:

- odgovornost – podrazumijeva brz odgovor kada su u pitanju potrebe kupaca,
- pouzdanost – uključuje mogućnost redefiniranja procesa,
- elastičnost – mogućnost odolijevanja promjenama na tržištu,
- odnose – bolje će funkcionirati oni koji imaju na umu zajedničke koristi od međusobnih odnosa.

Da bi se učinkovito upravljalo lancem potrebna je integracija poslovnih procesa među sudionicima lanca. Učinkovitost opskrbenog lanca ovisi o integraciji zaliha, lokacije, proizvodnje, prijevoza i informacije, pri čemu je glavni cilj integracije eliminacija nepotrebnih troškova koji se ne mogu pravdati, a da bi se mogla provesti na učinkovit način potrebno je pojednostaviti pojedinačne operacije (Šerić i Luetić, 2016). Prema Miočević

(2017) upravljanje lancem opskrbe podrazumijeva i upravljanje svim aktivnostima koje su uključene u rukovođenje nabavom i resursima, uključujući koordinaciju i suradnju sa strateškim partnerima (dobavljači, posrednici). Što se tiče odluka u upravljanju lancem opskrbe, one mogu biti strateške, taktičke ili operativne. Strateške odluke su obično one koje se događaju tijekom dužeg razdoblja i usko su povezane sa strategijom organizacije. Taktičke su odluke usmjerene na vođenje nabave uz postizanje najnižih troškova, oblikovanje godišnjih ugovora, odabir i ugovaranje s dobavljačima. Operativne odluke su kratkoročne i usredotočene na dnevne aktivnosti; utječu na to kako će se proizvod mijenjati u opskrbnom lancu, obuhvaćaju proces naručivanja, praćenje i zaprimanje narudžbi, rješavanje defekata, monitoring i evaluaciju performansi dobavljača. Fokus je na učinkovitom upravljanju protokom proizvodnje u strateški planiranom opskrbnom lancu (Miočević, 2017).

Konkurencija je na globalnom tržištu jako velika, no ne samo među tvrtkama, nego među opskrbnim lancima. Kako bi se efikasno upravljalo opskrbnim lancem, važan faktor su tehnološka i organizacijska poboljšanja, drugim riječima implementacija informacijskih sustava uz integraciju i reorganiziranje poslovnih procesa. Kako bi se poboljšali poslovni procesi unutar tvrtke, potrebno je postojeće metode u okvirima, kod poslovnih procesa, prilagoditi i kao takve koristiti na razini lanca opskrbe (Jaklic et al., 2006). Danas je zapravo jako bitno i prilagođavanje procesa opskrbnog lanca prema zahtjevima potražnje tako da u stvari potražnja određuje lanac opskrbe (Šerić i Luetić, 2016).

Povećanjem broja proizvoda, igrača, zahtjeva kupaca, geografije i nesigurnosti, opskrbeni lanci postaju sve složeniji i tu je ključ uspjeha u pravilnim strategijama i ublažavanju rizika. Kako bi zadovoljili potrebe i očekivanja kupaca, nema mjesta nikakvim pogreškama. Da bi se to postiglo, i da bi kupac u budućnosti opet naručio proizvod, prodavatelj bi trebao prvo imati željeni proizvod dostupan za narudžbu, zatim odraditi narudžbu pravilo, isporučiti narudžbu putem kojim je kupac zatražio, obavijestiti o isporuci i broju kojim se isporuka može pratiti i na kraju dostaviti narudžbu neoštećenu na vrijeme. Pri tome je jako bitan faktor komunikacija, što se može najbolje vidjeti na primjeru lanca opskrbe svježom hranom, gdje je potreban dvosmjerni protok informacija i podataka menadžerima, kako bi se stvorila vidljivost potražnje, ali i što prije otkrili mogući problemi. Osim navedenog, važni su i drugi čimbenici, poput jako očitoga, novca. Dobavljači žele biti plaćeni u što kraćem roku, i bez puno poteškoća (Council of Supply Chain Management Professionals, 2017).

### 3.3. Procesi i strategije u lancu opskrbe

Prema Council of Supply Chain Management Professionals (2017) djelatnosti opskrbe nisu odgovornost samo jedne osobe ili jedne tvrtke, one okupljaju veliki broj ljudi koji su aktivno uključeni u rane procese koji omogućuju ispravno funkcioniranje cijelog sustava. Kako bi se nosili sa svim izazovima, trebaju se prihvatiti načela upravljanja procesima i gledanja organizacija na temelju procesa koje provode, a ne se toliko bazirati na funkcionalne jedinice i odjele na koje su podijeljeni. Unatoč suvremenim promjenama, upravljačke vrijednosti i načela industrijske revolucije određuju organizacijsku strukturu mnogih modernih tvrtki. Procesi kojima treba upraviti u lancu opskrbe su sljedeći:

- **Planiranje** – stvaranje dugoročnih strategija opskrbnog lanca,
- **Nabava** – kupovanje potrebnih sirovina,
- **Proizvodnja** – proizvodnja, pretvorba ili sastavljanje sirovine u gotove dijelove za druge proizvode ili u gotove proizvode,
- **Distribucija** – logistički protok robe preko opskrbnog lanca prilikom procesa premještanja,
- **Korisničko sučelje** – sva pitanja koja se odnose na planiranje interakcije s korisnicima.

Svi navedeni procesi trebaju biti usklađeni i odrađeni bez kašnjenja i pogrešaka, kako bi osigurali zadovoljstvo kupca i buduću suradnju. Strategija je bitna kod dobre integracije opskrbnog lanca. Kada se definira strategija treba se voditi računa o konceptima i mreži opskrbnog lanca koji već postoji, treba se ustaliti sistem mjerenja performansi, te izmjeriti vremenske cikluse i potrebnu razinu logističke potpore (Šerić i Luetić, 2016). Također je važno strategiju definirati prema potrebama klijenata koji već postoje, ali i prema onim budućim.

Temeljni principi na kojima se unapređuje upravljanje lancem opskrbe su: fleksibilnost, inovativnost, pouzdanost i produktivnost. Na ovim odrednicama se objašnjavaju i četiri temeljne strategije upravljanja lancem opskrbe (Šerić i Luetić, 2016):

1. **Racionalizacija** – je bazirana na temeljnim procesima nabave i proizvodnje, i preporuča se kod operativnog upravljanja troškovima, a s ciljem postizanja vodećeg položaja u odnosu na konkurente,



2. Sinkronizacija – bazirana na uključivanju temeljnih procesa proizvodnje, s ciljem postizanja vjerodostojnosti operacija u lancu,
3. Adaptacija – podrazumijeva uključivanje procesa koji se obavljaju kod servisiranja kupaca, marketinških aktivnosti, predviđanja i slično, u svrhu postizanja kvalitetnijih odnosa s kupcima,
4. Inovativnost – kojom se postiže efikasnija promocija novog proizvoda i veća lojalnost kupaca, putem razmjena informacija s partnerima i dobavljačima, uključujući pri tom tradicionalne procese kod istraživanja i razvoja.

Sukladno navedenom može se zaključiti da se strategija upravljanja opskrbnim lancem treba oblikovati prema potrebama specifičnih kupaca.

## **4. ULOGA NABAVE I LOGISTIKE U LANCU OPSKRBE**

### **4.1. Važnost i uloga nabave**

Definicija nabave se objašnjava s aspekta nabave u širem i užem smislu. U širem smislu, nabava podrazumijeva strategijske zadatke koji su povezani s nabavom, i oni će imati utjecaj na dobit poslovnog sustava. U užem smislu, podrazumijeva operativne poslove, koji su važni pri procesu nabavljanja potrebnih sirovina. Glavni cilj nabave je osigurati materijale i usluge, odgovarajuće kvalitete na pravom mjestu u određeno vrijeme, po prihvatljivoj cijeni (Krpan, Varga i Maršanić, 2015).

Prema Miočević (2017) upravljanje nabavom i nabava sama po sebi su integralni dio upravljanja opskrbnim lancem koje podrazumijeva povezane aktivnosti koje se odnose na planiranje, kontrolu materijala, koordinaciju i druge aktivnosti od dobavljača do krajnjeg kupca. Uloga logistike u tome svemu je da je uključena u sve tijekom materijala od same nabave do točke predaje krajnjem kupcu.

Važnost nabave ima slijedeće uloge (Chand, 2016):

- odabir razumno niskih cijena za najbolje moguće vrijednosti,
- minimalno održavanje zaliha, dovoljno za odvijanje proizvodnje,
- razvijanje zadovoljavajućih izvora opskrbe,
- osiguravanje dobre izvedbe dobavljača,
- traženje novih materijala po potrebi,

- razvijanje dobrih postupaka, zajedno s odgovarajućim kontrolama i politikom nabave,
- implementiranje programa poput analize vrijednosti, analize troškova,
- održavanje ekonomičnosti odjela sa dobrom izvedbom,
- izvještavanje vrha uprave o razvoju materijala,
- postizanje visokog stupnja suradnje i koordinacije s drugim odjelima u organizaciji.

Većina organizacija sudjeluje u stotinama, čak i tisućama aktivnosti u procesu pretvaranja ulaza u izlazne rezultate. Navedene aktivnosti mogu se klasificirati općenito kao primarne ili potporne aktivnosti koje sve tvrtke moraju poduzeti u nekom obliku. Aktivnosti se mogu pojasniti Porterovim lancem vrijednosti (University of Cambridge, 2016):

Primarne aktivnosti:

1. Ulazna logistika - uključuje odnose s dobavljačima i uključuje sve aktivnosti potrebne za primanje, pohranu i širenje ulaznih podataka,
2. Operacije – sve aktivnosti potrebne za pretvaranje ulaza u rezultate,
3. Izlazna logistika – uključuju sve aktivnosti potrebne za prikupljanje, pohranu i distribuciju izlaza,
4. Marketing i prodaja – aktivnosti obavještanja kupaca o proizvodima i uslugama, kojima potiču kupce na kupnju,
5. Usluge – uključuje sve aktivnosti potrebne za održavanje proizvoda ili usluge učinkovito za kupca nakon prodaje i isporuke.

Sekundarne ili aktivnosti potpore:

1. Nabava - stjecanje inputa ili sredstava za tvrtku
2. Upravljanje ljudskim resursima - sastoji se od svih aktivnosti koje su uključene u zapošljavanje, zapošljavanje, obuku, razvoj
3. Tehnološki razvoj - odnosi se na opremu, hardver, softver, postupke i tehnička znanja koja se poduzimaju u transformaciji ulaza poduzeća u izlazne rezultate
4. Infrastruktura – služi potrebama tvrtke i povezuje različite dijelove, sastoji se od funkcija ili odjela kao što su računovodstvo, pravo, financije, planiranje, javni poslovi, vladini odnosi, osiguranje kvalitete i opće upravljanje.

Upravljanje nabavom je usredotočeno na strukturiranje i kontinuirano poboljšanje procesa nabave unutar organizacije, među organizacijama i njenih dobavljača. Ideja koja stoji iza upravljanja nabavom je da ako dobavljači nisu upravljani svojim kupcima, odnosi s kupcima

će biti upravljani od strane dobavljača, gdje obično dobavljači imaju pozitivan položaj (Van Weele, 2014).

U konačnici, upravljanje nabavom je povezano s upravljanjem opskrbom. Koncept se može opisati kao upravljanje svim aktivnostima, informacijama, znanjima i financijskim sredstvima koja su povezana sa tijekom i transformacijom dobara i usluga od dobavljača sirovina i komponenata i drugih dobavljača, na način da očekivanja krajnjih korisnika budu nadmašena. Upravljanje opskrbnim lancem se razlikuje od nabave jer ne obuhvaća logističke aktivnosti, nego podrazumijeva upravljanje odnosima ne samo dobavljača prvog reda, nego i onih nižih redova (Van Weele, 2014).

#### 4.1.1. Strategije u odnosu s dobavljačima

Još 1983. godine je Kraljić predstavio danas poznati model nabavnog portfelja koji razmatra dvije dimenzije (Miočević, 2017):

1. Utjecaj nabave na poslovodni rezultat – koji uključuje profitni utjecaj nabavljenog proizvoda,
2. Rizik opskrbe – uključuje dugoročne i kratkoročne raspoloživosti onih proizvoda koji se nabavljaju.

Portfelj proizvoda koji se nabavljaju zahtijeva i različite strategije u donosu s dobavljačima, a to su (Miočević, 2017):

- Partnerstvo – imperativ na dugoročno dobrom odnosu između tvrtke i dobavljača, odlično za strateške proizvode
- Konkurentsko licitiranje – ima za cilj dobivanje najbolje moguće ponude i idealno za ključne sirovine
- Osigurati opskrbu –podrazumijeva osiguranje dugoročne i kratkoročne opskrbe, super za proizvode 'uskog grla'
- Upravljanje nabavnim kategorijama i e–nabavom – za cilj ima smanjivanje dobavljača i poboljšavanje operativne efikasnosti, i idealan je za rutinske proizvode.

#### 4.1.2. Uloga IT sustava u poslovanju i e - nabava

Administrativna složenost u kupnji može biti vrlo visoka, a najvažniji elementi informacijskog sustava nabave su (Van Weele, 2014):

- Upit i naručivanje,
- Baza proizvoda, ugovora i dobavljača,
- Praćenje narudžbe,
- Dostava,
- Obrada faktura i plaćanje.

Kako bi se olakšale navedene aktivnosti, osmišljeni su razni informacijski sustavi koji postali su dostupni kupcima i kupnjama menadžera koji mogu podržati ove aktivnosti. Ovdje se može spomenuti Enterprise Resource Planning – ERP system ili integrirani poslovni informacijski sustavi. ERP pojam se odnosi na sveobuhvatni informacijski sustav tvrtke za upravljanje operativnim i potpornim procesima tvrtke, administrativnim procesima, ljudskim resursima, resursima materijala i financijskim sredstvima (Van Weele, 2014). Budući da sustav kao takav olakšava praćenje i analizu tijeka poduzeća, mnoga ga poduzeća žele implementirati u svoje organizacije, jer ERP dolazi u paketu s nizom softverskih rješenja. Često je potrebno redizajniranje poslovnih procesa u organizaciji jer je s neprestanim promjenama na tržištu potrebno stalno modificiranje i poboljšavanje poslovnih procesa, a što može biti jako složeno. U konačnici, implementacija ERP sustava može biti od strateške i operativne važnosti za organizaciju tako da je takav IT sustav postao jako važan faktor u poslovanju organizacija, te je bitno napraviti poveznicu između ERP sustava i poslovnih procesa kako bi sve funkcioniralo u najboljem redu (Belak i Ušljebrka, 2014).

E-nabava podrazumijeva podršku procesu nabave putem web rješenja koja se mogu klasificirati na slijedeći način (Miočević, 2017):

1. Elektroničke tržnice – olakšavaju pretragu dobavljača,
2. Elektroničke aukcije – najprimjenjiviji oblik e-nabave,
3. Elektroničke katalogi i sustavi dostave – pružaju kupcima različite mogućnosti za efikasno upravljanje narudžbama.

Elektroničke aukcije se dalje dijele na (Miočević, 2017):

- Obrnutu aukciju – ovdje kupac sam određuje cijenu nabave,
- Aukciju unaprijed – dobavljač objavi cijenu, a kupci zatim daju ponudu.

Najpopularnija metoda kod kupaca od svih navedenih je obrnuta aukcija zbog toga što su mogućnosti za sve dobavljače jednake, ima dovoljno konkurentskih ponuda i kupac mora biti

zanimljiv dobavljaču. S druge strane ovo mišljenje ne dijele i dobavljači, budući im se kod ovog modela smanjuje zarada (Miočević, 2017).

#### **4.2. Logistika nabave**

Logistika nabave treba osigurati određenu kvalitetu, standardizaciju kupljenih predmeta, poboljšanje konkurentnosti poduzeća, suradnju s drugim odjelima poduzeća, neprekinuti tijek sirovina, te također treba investicije i troškove svesti na minimum (Krpan, Varga i Maršanić, 2015). Logistika nabave za zadatak ima i obratiti pozornost na kontrolu kvalitete, usklađivanje nabave i proizvodnje, izbor prikladne ambalaže, razmatranja u vezi potrebnih resursa i optimizaciju transportnih troškova (Kozina i Darabuš, 2013). Logistika nabave se definira na različite načine, no svaka od definicija se preklapa u dijelu gdje je logistika nabave zapravo logistički sustav povezan s tržištem i ujedno poveznica između logistike proizvodnje i logistike distribucije dobavljača (Krpan, Varga i Maršanić, 2015). U konačnici logistika nabave obuhvaća jedan veći spektar od same kupovine, i preuzimanja sirovine, usluge ili gotovih proizvoda, uključujući i materijale poluproizvoda (Šerić i Luetić, 2016).

Za logistiku nabave važno je načelo JIT sustava koje znači da svi materijali/proizvodi trebaju biti dostupni baš u tom trenutku kada su potrebni u procesu proizvodnje, u potrebnoj količini, ne ni prije ne ni kasnije, nego baš u tom specifičnom trenutku, u pravo vrijeme. Glavni cilj ovakvog pristupa je rješavanje uskih grla u proizvodnji i drugih problema koji se pojavljuju u postupcima u procesima opskrbnog lanca, kao i smanjivanje/uklanjanje skrivenih troškova u organizaciji (Van Weele, 2014).

Miočević (2017) objašnjava kako zapravo nije moguće implementirati JIT sustav ukoliko prvotno nije definiran i usvojen pojam nulte razine škartu. JIT i nulta razina škartu idu zajedno, gdje JIT također mora podržavati sve funkcije u poduzeću. Implementacija ovakvog jednog sustava zahtijeva dosta vremena, što se može vidjeti i iz najpoznatijeg primjera kod Toyote, kojoj je trebalo 15 godina da usavrši ovakvu poslovnu filozofiju. Značajke JIT-a može biti teško implementirati, stoga treba uskladiti djelovanje svih uključenih sudionika (Monzcka et al., 2010). JIT sustav, prema Miočeviću (2017), može donijeti određene prednosti dobavljačima:

- može se bolje planirati kapacitete proizvodnje,
- može doći do inovacija proizvoda i procesa putem stalne komunikacije,
- može doći do administrativnih ušteda,

- politika investiranja jer se JIT ugovori potpisuju na duže razdoblje.

Ne treba zanemariti ni nedostatke, primjerice:

- iziskuje mnogo vremena i novca kako bi se došlo do točke kad se dostava odvija bez defekata, jer su ove investicije isključivo na dobavljaču,
- može doći do toga da dobavljač postane ovisan samo o jednom proizvođaču,
- veliki proizvođači mogu nametnuti svoje zahtjeve manjim dobavljačima.

### **4.3. Važnost logistike u opskrbnom lancu**

Logistika je dio opskrbnog lanca te je zadužena za procese planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole toka zaliha, ne samo unutar poduzeća nego i izvan njega (Vouk, 2015). Upravljanje logistikom se može promotriti kao upravljanje svim čimbenicima koji utječu na tijek materijala, financijske tokove povezane s tokovima informacija, vidljivo iz perspektive kupčevih zahtjeva, a koje povećava pouzdanost isporuke, te ispunjava sve zahtjeve narudžbe uz realizaciju u najkraćim rokovima isporuke (Van Weele, 2014).

Budući da danas globalizacija igra bitnu ulogu u svim procesima između kupaca i dobavljača, te vodi do toga da su opskrbni lanci postali duži po pitanju vremena i udaljenosti, uloga logistike je postala itekako bitna. Poduzeća su se morala prilagoditi putem različitih pothvata kao primjerice lociranjem distribucijskih centara bliže tržištima kupaca ili postizanjem strateškog partnerstva s poduzećima specijaliziranim u logistici i transportu. Tako se logistički partneri mogu na primjer koristiti skladištem za gotove proizvode kod djelatnosti logističkog partnera čime se smanjuje vrijeme isporuke proizvoda (Vouk, 2015).

Već je spomenuto kako bi logistika trebala biti integrirana da bi zaista postigla maksimum svoje učinkovitosti uz ostvarivanje najnižeg troška. Pri tome ako tvrtka želi osigurati potrebne resurse vrlo lako se može postići svaka od razina logističke usluge i time olakšana komunikacija kupca i dobavljača (Bowersox, Closs i Cooper, 2002). Logistika je od iznimne važnosti u aspektima isporuke proizvoda i usluga koji trebaju biti na određenom mjestu u određeno vrijeme, i prema tome jedno od najsloženijih područja poslovanja. Teško je zamisliti rad marketinga, proizvodnje i međunarodne trgovine bez logistike. Iako logistika kao takva postoji dugi niz godina, može ju se definirati kao relativno novu disciplinu zbog brzih promjena modernog doba, dok njezina složenost raste s rastom globalne trgovine. Kreiranje prave logističke vrijednosti je jako skupo, te zahtijeva dugogodišnje izdatke, no

isplativost se može promotriti kroz postizanje konkurentske prednosti. Svi troškovi logistike su na kraju većinom povezani s kupcima (Bowersox, Closs i Cooper, 2002).

## **5. ANALIZA UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE NA ODABRANOM PRIMJERU TVRTKE CANICULA D.O.O.**

### **5.1. Opći detalji o Canicula d.o.o.**

Povijest tvrtke Canicula d.o.o. je jako duga i vodi nas do talijanske obitelji, nastanjenje u sicilijanskom gradiću Cefalu, prezimena Serio. Naime, prije nekih stotinjak godina obitelj Serio se počela baviti soljenjem i preradom morske ribe i morskih plodova, te je velikom požrtvovnošću i upornim radom tvrtka, danas poznata pod nazivom Pesce Azzuro postala liderom u proizvodnji konzervirane ribe u Italiji, a njihove je proizvode moguće naći na policama trgovina diljem svijeta i naravno Europske unije (Canicula d.o.o., 2017).



**Slika 2: Prikaz proizvoda fileta slanih inćuna**

Izvor: <http://canicula.hr/>

Ključne 2011. godine se tada jedan od najmlađih članova obitelji Serio, četvrte generacije, odlučio na novi pothvat, te je tako 2011. godine osnovana tvrtka pod nazivom Canicula. Tada je centar svega, na godinu dana, bio Tribunj, do privremenog preseljenja u pogon na Braču, dok je gospodin Serio u međuvremenu bio u procesu otvaranja vlastitog pogona, vjerovali ili ne u Muću, vrijednog 32 milijuna kuna. U paleti proizvoda koji se nude mogu se naći različite vrste soljenih inćuna i srdela i njihovih fileta, kao i raznolike paštete od inćuna, fileta i komadića tune, raznih vrsti školjki i ostalo (Canicula d.o.o., 2017).

## **5.2. Istraživanje putem intervju-a**

Za potrebe empirijskog dijela rada proveden je intervju kako bi se dobili svi potrebni podaci i informacije o upravljanju lancem opskrbe i poslovanju tvrtke Canicula d.o.o. Intervju je obavljen s direktorom tvrtke gospodinom Cristianom Seriom, te voditeljicom kvalitete Anom Mićunović kojima su prethodno objašnjenja pitanja.

Istraživanjem se se nastojali dobiti odgovori na glavna problemska pitanja:

- (1) Kakav je značaj upravljanja lancem opskrbe i pratećih procesa za uspješno poslovanje?
- (2) Kako izgleda upravljanje lancem opskrbe na primjeru istraživane tvrtke?

U nastavku se daje uvid u postavljena pitanja i odgovore dobivene metodom intervju-a.

### **P: Kako je nastala cijela ideja Canicule d.o.o.**

**O:** Utemeljenje tvrtke Canicula razvilo se iz ideje širenja uspješnog obiteljskog posla u preradi ribe. Naime, obitelj Serio je dugi niz godina jedan od vodećih proizvođača ribljih proizvoda u Italiji i razmišljajući o budućim putevima razvoja, odlučio sam se na osnivanje vlastite tvrtke u Republici Hrvatskoj.

### **P: Zašto ste odabrali upravo Hrvatsku za ovako jedan veliki pothvat?**

**O:** Hrvatsku sam odabrao prvenstveno zbog male plave ribe iz Jadranskog mora, koja je zahvaljujući mediteranskom podneblju i jedinstvenom morskom području, među najkvalitetnijim sirovinama pogodnim za prerađivačku industriju.

### **P: Smatrate li još uvijek da je bila dobra odluka odabrati baš Hrvatsku za lokaciju Vaše tvrtke?**

**O:** Da. Hrvatska se, osim iz razloga iz prethodnog odgovora, pokazala izvrsnom lokacijom. Riboprerađivačka industrija je u Hrvatskoj dugi niz godina stagnirala, sad se događa razvoj industrije i drago mi je biti dijelom toga.

### **P: Kako ste došli na ideju otvaranja tvornice s lokacijom u Muću?**

**O:** Nakon niza godina poslovanja u objektima u najmu, u Tribunju i Milni na otoku Braču, odlučio sam izgraditi vlastiti objekt. Općina Muć, konkretno radna zona Prisike kod



Gizdavca, pokazala se optimlanim izborom zbog zahvalne građevinske zemlje, neposredne blizine autoceste, što je jako važno zbog dopreme svježih ribe, ali i blizine mora.

**P: Koje sve vrste proizvoda imate u ponudi?**

**O:** Vrste proizvoda uključuju prvenstveno slani program: slane inćune i srdele, filete slanah inćuna i srdela u vrhunskom maslinovom ulju, s raznim začinima koji oplemenjuju okus ribe. Zatim marinirani program smrznuti program: butterfly fileti inćuna i srdele, kozice, totalni te gastro program: razne vrste školjki i ribljih umaka te ostale riblje delikatese koje će oduševiti svako nepce. Osim toga, proizvodimo i riblje proizvode u velikim ambalažama, do 300 kg, koje izvozimo diljem svijeta.

**P: Tko su Vam glavni kupci, odnosno ciljna tržišta?**

**O:** Obzirom da raspolažemo zaista bogatom paletom proizvoda, naši kupci su velike međunarodne tvrtke koje naše proizvode prodaju diljem svijeta te svi ljubitelji ribljih delicija koji naše proizvode mogu pronaći u maloprodajnim trgovinama unutar regije.

**P: Na koja inozemna tržišta plasirate proizvode? Kako funkcionira izvoz? Molim opišite razlike u iskustvu s domaćim i inozemnim kupcima?**

**O:** Svoje proizvode plasiramo na tržište Republike Hrvatske, te isporučujemo na tržište čitave Europske Unije. Izvoz i isporuke vršimo u Albaniju, Crnu goru i druge zemlje već godinama. Razlike između domaćih i inozemnih kupaca nema u nekoj većoj mjeri. To su sve uhodana tržišta ribljih proizvoda koja funkcioniraju na isti način. Kada mi isporučujemo u EU nema carine, jer se tretiramo kao ista država. Isporuke u zemlje EU se vrše na način da se izvrši narudžba kupca, najčešće pismenim putem e - mailom, nakon čega se planira procedura isporuke. Proizvodi se pripremaju i radi se *packing lista* koja sadržava sve tehničke specifikacije proizvoda. Na temelju *packing liste* radi se faktura i naposljetku CMR- međunarodni tovarni list koji mora pratiti isporuku i bez kojeg ne može putovati. Podaci isporuke se unose u aplikaciju VETI veterinarske inspekcije i Ribarstvo HR. Isporuke se vrše kamionima hladnjačama na određenom temperaturnom režimu. Isporuke najčešće vršimo kupcima u Italiji, na Siciliji u grad Cefalu, te u sjevernoj Italiji u niz gradova. Izvozi u zemlje trećeg svijeta se razlikuju od isporuka po većem obimu potrebne dokumentacije. Osim Packing liste, fakture i CMR-a, rade se i carinska deklaracija i prateće izvozne isprave koje za potrebe tvrtke Canicula ishodi špediterska agencija pri carini u Splitu. Osim toga, na temelju unosa u aplikaciju VETI, za izvoz je potreban i veterinarski certifikat kojeg izdaje nadležno

veterinarsko tijelo, te certifikati ulova ribe koji dokazuju utrošak sirovine potreban za proizvodnju proizvoda. Izvoz najčešće vršimo u grad Elbasan u Albaniji. U Hrvatskoj imamo jednu firmu u Zagrebu s kojom smo potpisali ugovor i oni su nam distributeri koji su distribuirali naše proizvode u Konzum, Billu, Inetršpar, Kaufland i tako dalje. Oni nama izvrše narudžbu mi damo okviran rok ili se usmeno dogovorimo, ili se podrazumijeva da je to otprilike 7 dana od kada ćemo isporučiti. To je druga vrsta proizvoda od onih koje isporučujemo. To su mali proizvodi koji idu na police trgovine; napravimo i pripremimo proizvode, označimo, stavimo na paletu. Zatim distributeri dolaze sa svojim prijevoznim sredstvima, ukrcavaju naše proizvode, mi im ispostavimo fakturu i otpremnicu koju nam moraju potpisati, spremimo svoje kopiju oni svoju, i od tog trenutka dalje je sve njihova odgovornost.

**P: Uvozite li sirovine potrebne za proizvodnju ili imate vlastitu opskrbu?**

**O:** Imamo vlastitu opskrbu, a po potrebi uvozimo. Vlastita ribolovna flota broji dva ribarska broda plivarice koje vrše ulov male plave ribe, te imamo sklopljene ugovore s nizom ribarskih brodova na Jadranu, po kojim ulovljenu robu trebaju dati nama. Mala plava riba koju prerađujemo se lovi samo određen broj dana u mjesecu. Lovi se samo kada nema mjeseca na nebu, što je negdje otprilike tri tjedna u mjesecu, uglavnom na zadarskom području, a rijetko kada se spuste na jug i rijetko kad se lovi u Istri i to se obavlja noću na svijeeće. Budući da je na Jadranu sve manje ribe, ministarstvo je bilo primorano donijeti određene mjere, koje su u ovom trenu mjesečni lovostaji, koji obuhvaćaju period od sredine prosinca do sredine siječnja i cijeli svibanj kada nije dozvoljen ulov male plave ribe. Kako ne bi dolazilo do prekida proizvodnje za vrijeme lovostaja, i jer nam je u interesu da proizvodimo, pronašli smo par dobavljača iz Španjolske, koji nam dostavljaju svježi ulov za koji im je potrebno otprilike dva do tri dana da ga dostave do naših proizvodnih pogona, i dostava ribe se odvija na isti način kao u Hrvatskoj. Javlja se koliko ima ribe, direktor da odobrenje i napravi se narudžba, riba se ukrcava u velike šleperne i dovodi u našu tvornicu.

**P: Na koji način povećavate učinkovitost u procesu proizvodnje?**

**O:** Učinkovitost proizvodnje povećavamo optimalnom organizacijom posla i preraspodjelom radnih zadataka unutar pogona za preradu te redovnom kontrolom i stimulacijom djelatnika. Stimulacije su financijske, gdje se dobivaju bonusi na plaću i slobodni dani. Kako je ovo zaista specifična vrsta posla, te se dio mjeseca radi, dio ne radi, i fizički je dosta naporan posao, vodi se evidencija o učinkovitosti rada zaposlenika prema kojoj se određuju bonusi,

gdje se najviše cijeni trud, i to se pokazalo najučinkovitijim način stimulacije djelatnika. Što se tiče organizacije posla, prilagođavamo se iz dana u dan, ovisno o tome imamo li taj dan ribe ili nemamo. U slučaju kada nemamo ribe, taj dan nastojimo nadoknaditi zaostatke po pitanju pakiranja, te se radi temeljito čišćenje pogona kako bi se što bolje pripremili za daljnje procese proizvodnje. Na drugu stranu, možemo imati toliko posla da jednostavno moramo produžiti radno vrijeme, kako bi bili u mogućnosti obaviti sve poslove. Ovaj posao je jednostavno takav, da organizaciju po potrebi radimo na licu mjesta, i ne možemo previše unaprijed planirati, ali uvijek nam je u cilju povećati učinkovitost procesa donesenim odlukama. Kontrolu vršimo vizualnim putem, za što su zaduženi dvoje tehnologa, jedan je cijelo vrijeme u pogonu, a drugi voditelj kvalitete je po potrebi u pogonu. Obilazi se pogon, kontrolira se radnike koji su na svojim radnim mjestima, te se kontrolira svaki proces proizvodnje kako ne bi došlo do kontaminacije, obzirom da se radi o prehrambenim proizvodima to je dosta opasno. Što se tiče samog proizvodnog procesa, najbitnija je kontrola na prijemu sirovine, ali i logistika cijelim putem, ako se zaprimi nevaljana sirovina, čitavi proizvodi mogu propasti, to su ogromni gubici.

**P: Radite li s istim dobavljačima od početka ili ste ih mijenjali? Koji su Vam kriteriji kod suradnje s dobavljačima najvažniji? Molim opišite iskustvo u nabavi s domaćim i/ili inozemnim dobavljačima.**

**O:** Imamo stalnih i novih dobavljača. Najvažniji kriteriji su poštovanje utvrđenog dogovora i transparentna suradnja. Dobavljači se manje više u svim firmama, prvenstveno biraju po cijeni ili po nečijoj preporuci, ali recimo da ih biramo po cijeni, obzirom da smo došli na neko novo područje i u novi pogon, uspostavljamo nove poslovne kontakte. Međutim, bez obzira na cijenu, ako kvaliteta nije zadovoljavajuća, mi ćemo mijenjati dobavljača, ići ćemo na onoga s većom kvalitetom, makar to značilo veću cijenu, jer ne možemo riskirati da naš proizvod gubi na kvaliteti zbog cijene dobavljača. Nastavili smo suradnju s nekim dobavljačima s kojima smo radili u Milni, jer smo bili jako zadovoljni s njima. Transparentna suradnja podrazumijeva poslovnu tajnu, da dobavljači s kojima radimo zadrže poslovnu etiku, te da poslovi koji se događaju između Canicule i njihove tvrtke ostaju između te dvije firme, i da se poštuju rokovi, da roba dolazi na vrijeme, treba se poštovati dogovoreni rok. Ako na primjer nemaju robu koja je nama potreba, recimo u slučaju kada naručujemo ambalažu koju nema na lageru, tvrtka s kojom radimo garantira najbržu dobavu robe, i to bude stvarno u jako kratkom roku. Jednostavno je način poslovanja takav, da oni žele zadržati kupca i onda brzo reagiraju. Imamo dobra iskustva kako s domaćim tako i s inozemnim dobavljačima i nema

neke razlike među njima. Hrvatska je ulaskom u Europsku Uniju morala dostići višu razinu poslovanja, što osjetimo i kod naših domaćih dobavljača, kako bi mogla biti konkurentna europskom tržištu. To možemo reći sa sigurnošću, jer smo točno vidjeli razliku prije i poslije ulaska Hrvatske u Europsku Uniju. S dobavljačima smo razvili partnerski odnos, a konkurentsko licitiranje koristimo u nabavi sirovine Španjolske ribe, gdje je uvriježeno licitiranje za sirovinu, a u Hrvatskoj još nije zaživjelo. Budući da nam je najvažnija sirovina riba, s dobavljačima ribe imamo sklopljene ugovore, i oni se obnavljaju godišnji, po ribolovnoj sezoni koja počinje u veljači tekuće godine i traje do prosinca te godine, tako da se u tom zimskom periodu do veljače dogovaraju poslovi i tko će s kim surađivati. Manje više svake godine surađujemo s istim dobavljačima ribe s kojima, kako sam već rekao, sklopimo ugovor za tu godinu. Tako da prema kategorizaciji koju ste i objasnili prethodno imamo i kombinaciju strateških i kolaborativnih dobavljača, a samo po potrebi transakcijske i oportunističke dobavljače.

**P: Možete li objasniti kako izgleda, odnosno na koji način funkcionira nabava i upravljanje materijalima/sirovinama za potrebe Vaše proizvodnje? Postoje li određena pravila i procesi koji su od ključne važnosti? Postoje li u ovom smislu i određene razlike/specifičnosti u odnosu na Vaše konkurente?**

**O:** Riblja industrija je vrlo specifična, stoga imamo ustaljene procedure nabave i upravljanja sirovinama kojih se bez iznimke pridržavamo, primjerice, održavanje takozvanog „hladnog lanca“ kod dopreme svježe ribe, bez čega bi sirovina značajno izgubila na kvaliteti što bi utjecalo na njezin proizvodni proces pa, konačno i na finalni proizvod. Svaka iznimka od utvrđenih pravila narušava kvalitetu proizvoda i uzrokuje gubitak njegove financijske vrijednosti. Smatram da je to ustaljena praksa i kod naših konkurenata jer je to ključ poslovanja u ribljoj industriji. Što se tiče ribe, brodovi nam javljaju oko 6 sati ujutro kakav je bio ulov te noći i mi po tome planiramo opskrbu za nas. Šaljemo vlastite kamione koje opremimo ledom, kašetama i svime potrebnim koji dolaze do najbližeg mjesta mjestu ulova, do neke iskrcajne luke, gdje se ribu iz velikih plastičnih baja stavlja u kašete dobro se poleđuje da dođe u što boljem stanju do naše tvornice. Kamioni i hladnjače se napune ribom i voze do našeg tvornice. U tvornici imamo ukrcajnu/iskrcajnu rampu, iskrcao ribu u objekt, izvažemo i po potrebi još poledimo i stavimo je u komoru za sutrašnji dan ili stavljamo odmah u proizvodnju. Osim sirovine-ribe, nabavljamo ambalaže proizvoda, transportne ambalaže, sirovine: sol, bijeli vinski ocat, kapare, ulje itd. Sve vrste nabave vrši voditelj skladišta, pismeno e - mailom. Svaka vrsta nabavljenog proizvoda ima svoju deklaraciju koja

nam se dostavlja te prateće specifikacije za svaku isporuku. Plaćanje narudžbe se vrši virmanski, u zadanom dogovorenom roku.

**P: Kako rješavate problem škarta, pogrešnih narudžbi i kašnjenja?**

**O:** Škart je u ribljor industriji takozvani „riblji otpad“ kojeg skladištimo i prodajemo tvrtkama za proizvodnju ribljeg brašna. Pogrešne narudžbe i kašnjenja rješavamo kroz komunikaciju s dobavljačima i kupcima, pravovremenom reakcijom.

**P: Imate li i koliko često reklamacije na Vaše proizvode, te kako rješavate takve situacije?**

**O:** Nemamo. Ukoliko postoje ikakva pitanja to rješavamo direktnom komunikacijom s kupcima.

**P: Kakvu ulogu ima logistika u Vašem opskrbnom lancu?**

**O:** Logistika ima veliku važnost u našem opskrbnom lancu, budući da je jako bitno da održimo dobre odnose s krajnjim kupcima unutar lanca opskrbe. Međutim isto tako uglavnom poslujemo s distributerima koji osiguravaju vlastitu logistiku, također obzirom da posjedujemo i vlastita dostavna vozila. Vršimo opskrbu maloprodajnih lanaca unutar Hrvatske, ali i na razini Europske Unije i ostatka svijeta, stoga je logistika ključna u našem poslovanju kako bi se svi procesi vezani za zalihe, skladištenje, transporti i sve drugo što je pod palicom logistike, odvijali bez poteškoća.

**P: Uzimajući u obzir da opskrbni lanac obuhvaća procese planiranja, koordinacije i kontrole materijala od samog početka (nabave sirovina, odnosa s dobavljačima, proizvodnje) do kraja (isporuke proizvoda kupcima), možete li objasniti funkcioniranje Vašeg opskrbnog lanca na primjeru nekog konkretnog proizvoda? Molim objasnite sve procese/faze koji se pojavljuju u ovom smislu.**

**O:** Naša dužnost je, kao dobavljača nekog opskrbnog lanca, osigurati kvalitetu proizvoda od dolaska sirovine u pogon do isporuke finalnog proizvoda opskrbnom lancu. To osiguravamo uspostavljenim sustavom kontrole sljedivosti, odnosno kontrolom kvalitete u svakoj fazi proizvodnje. Konkretno Vam mogu objasniti na primjeru filetu slanir incuna u maslinovom ulju koji nam je i ključan proizvod. Početak proizvodnje slanir riba, bez obzira na količinu je na isti način. Riba se ulovi i brod javi logističaru koliko ima ulova taj dan, i kamion zatim ide po ribu, i održava se hladni lanac. Riba dođe u pogon i odmah ide u proizvodnju ili

eventualno ostaje u komori od 0-24 do sutradan. Ako odmah ide u proizvodnju uđe u pogon i stavlja se u velike bazene plastične sa salamuram, a salamura je voda pomiješana sa solju. Salamura izvlači krv iz ribe. Zatim imamo stolove, za kojima stoje zaposlenici koji čiste tu ribu. Zaposlenici uzimaju sa košarama iz velikih plastičnih bazena ribu i stavljaju na inox stolove ručno s rukavicama, i prati se kvaliteta, gdje moraju biti propisano odjevene s propisanom opremom. Ručno dekapitiraju, izvlače utrobu i skidaju glavu i slažu u posebne druge plastične bazene opet sa salamuram, za kojima drugi zaposlenici za drugim stolovima uzimaju tu očišćenu ribu i slažu u predviđene ambalaže za soljenje. To je prvi proces - soljenje. Zatim se uzima okrugla limenka na čije se dno stavlja sol, red ribe, red soli, red ribe, red soli, poklopac, uteg, i tako ide na zrenje, na zrenju stoji od 2 do 3 mjeseca, ovisno o temperaturnom režimu i kvaliteti sirovine; recimo da je to proces u kojem se od poluproizvoda dobije finalni proizvod. Proizvod kao takav se može prodavati, prekontrolira se, dodatno očisti, dodatno posoli zatvori i može ići na tržište. Međutim, ako želimo raditi filete od tog proizvoda, taj proizvod nakon što je zrenje gotovo nakon 2, 3 mjeseca, skidamo sa zrenja. Iz skladišta zrenja se vraća u proces proizvodnje gdje skupina zaposlenika radi ručno filetiranje svakog inćuna posebno; kada se dobiju slani inćuni oni idu u slijedeći proces proizvodnje, a to je slaganje fileta slanin inćuna u ulje. Uzimaju se male posudice (staklenke) u koje se ručno stavljaju fileti inćuna; dodaje se maslinovo ulje, hermetički se zatvara, stavlja se naljepnica, uzima se kartonski podložak, obavija se termo folijom, stavlja se transportna etiketa, slaže se na paletu, te je spremno za transport uz prateće dokumente ranije spomenute.

**P: S kojim se problemima i "uskim grlima" susrećete u pogledu opskrbnog lanca?**

**O:** Konkretnih problema do sada nismo imali. U svakoj vrsti trgovine postoje razna pregovaranja i dogovori, ali do sada nismo naišli na prepreku koja se mogla razviti u problem.

**P: Koje su glavne prednosti i nedostaci Vašeg opskrbnog lanca?**

**O:** Canicula d.o.o za sada dio svog asortimana opskrbljuje vlastitim dostavnim vozilima, dok drugi dio opskrbljuju distributeri proizvoda. Prednost je ta što smo time oslobođeni dodatnih logističkih problema i osigurane su akcije među sudionicima lanca, a nedostatak taj što to povećava troškove poslovanja. Obzirom na našu djelatnost, najbitnije je da imamo tehnički ispravna vozila, jer nam je prioritet održavati temperaturni režim i naravno dobre odnose s krajnjim kupcima i drugim sudionicima opskrbnog lanca. Budući da se radi o prehrambenim proizvodima, najčešće se susrećemo s tehničkim problemima, bilo koji kvar kamiona je nama potencijalna opasnost. Isto tako brzo se prilagođavamo i donosimo odluke u hodu i jako smo

koncentrirani na odnose s kupcima i sa sudionicima lanca, dobavljačima, i želimo da i dalje ostanemo u dobrim odnosima; pratimo trendove na tržištu, želimo izbjegavati nepotrebne korake u radu, kako ne bismo gubili vrijeme, i kako bismo se mogli više usredotočiti na daljnji rast tvrtke, za što mislim da nam je isto tako prednost.

**P: Kakva je uloga informatičke tehnologije za uspješnost funkcioniranja Vašeg opskrbnog lanca? Koji sustav koristite i na koji način/za što konkretno?**

**O:** Informatička tehnologija je neizostavan dio modernog poslovanja. Canicula koristi sustav Pantheon za cjelokupnu uspostavu sljedivosti unutar proizvodnje, za kontrolu skladišta i robno-materijalno knjigovodstvo. Mi se tek uhodavamo i taj je sustav toliko kompliciran da je potrebno dvije do tri godine da se u potpunosti implementira unutar jedne proizvodnje. On služi knjigovodstveno, za robno i materijalno knjigovodstvo, točnije kompletno knjigovodstvo vodi, kompletno skladište, mogu se voditi evidencije sanitarnih iskaznica, i on teži tome da u jednome sustavu obuhvati čitavu proizvodnju u svim segmentima, knjigovodstveno, skladišno, robno i materijalno, sa stajališta kvalitete, logistički. Jako je opsežni i za sada se pokazao kao dobar. Obveznici smo i Intrastata, koji je zapravo sustav kojim se prikupljaju podaci o razmjeni roba među članicama EU, i kroz ovaj se sustav isto Intrastat može raditi. Puno je koštao, i svi ti programi puno koštaju, i prije smo koristili jedan drugi program, ali nije bio u mogućnosti pokriti sve što nama treba.

**P: Koristite li neki oblik elektronske nabave u svom poslovanju? Ako da, molim opišite svoje iskustvom s navedenim? Ukoliko ne, molim dajte svoje mišljenje o e-nabavi za Vaše poslovanje (koliko bi Vam pomoglo, u kojim situacijama)?**

**O:** Svo poslovanje koje vršimo temeljimo na elektroničkim sredstvima komunikacije, što smatramo sastavnim dijelom poslovanja u vremenu u kojem živimo. Ribu ne naručujemo, nju "po defaultu" uzimamo, samo moramo odlučiti hoćemo li je uzeti ili ne, ako nećemo prosljedimo je dalje. Od ambalaže, soli, octa sve se naručuje putem e - nabave. Za sve moramo imati papirnati dokaz, moramo imati pisani trag. U Španjolskoj koristimo i elektronske tržnice i aukcije, za nabavu ribe. Osobno smo jako zadovoljni ovim načinom poslovanja i smatramo da je uvelike olakšalo poslovanje, nije zahtjevno, ali je veoma praktično jer je jako važno da postoji pisani trag narudžbe i dogovora kako bi se izbjegli eventualni nesporazumi.

**P: Koristite li u svom poslovanju J-I-T sustav u određenoj mjeri? Molim objasnite.**

**O:** Just-in-time sustav koristimo u onom obujmu koliko možemo, obzirom da su naši proizvodi prehrambeni i time specifični, ali određene vrste proizvoda uspijevamo proizvoditi na taj način. Hitno zovemo dobavljače da se nabavi potrebna sirovina, i oni nam to omoguće i izađe se u susret, isto tako ako nas kupac nazove da im je nestalo na primjer mariniranih incuna negdje, da ih hitno treba, dio proizvodnje preusmjerimo da kupcu to dostavimo, ako imamo prostora unutar proizvodnje toga dana.

**P: Na koji način upravljate zalihama? Dodatno, distribuirate li proizvedene proizvode u zalihe u distribucijske punktove ili držite gotove proizvode u zalihama dok ne završi proizvodni proces ili funkcionirate bez zaliha, ili nešto drugo?**

**O:** Držimo gotove proizvode u zalihama dok ne završi proizvodni proces. Imamo više opcija, proizvodi koji će ići u izvoze i koji se rade u velikim ambalažama, stoje na zrenju, to je završni proces proizvodnje, i traje dva do tri mjeseca, i to nama predstavlja zalihi, jer moraju biti na skladištu, dok ne budu gotovi, a ako kupac nema interesa u tom trenutku za kupnju tih proizvoda, te ćemo proizvode zatvoriti pripremiti i bit će kod nas dok kupac ne odluči kupiti, i to je to što se tiče velikih vrsta ambalaža za izvoz. Što se tiče manjih proizvoda, ako imamo dovoljno vremena, neke proizvode koji nam se najbolje prodajemo, napraviti ćemo određenu zalihi, da ne bi bilo na paniku kad nam izvrše narudžbu ili ćemo to napraviti just-in-time kad nas netko nazove, ako u tom trenutku nemamo na stanju napraviti ćemo.

**P: Postoje li određeni trendovi kojima se morate prilagođavati? Koje biste izdvojili najznačajnijima za Vaše poslovanje?**

**O:** U prehrambenoj industriji najvažniji trend je prepoznavanje zdrave hrane za ljudsko zdravlje. Obzirom da su naši proizvodi riblji, sadržavaju visokovrijedne bjelančevine i aminokiseline te ne koristimo aditive, uspješno se nosimo s trendovima koje tržište nalaže. Uz to najvažnije je certificirati se, i kako i dalje izlazimo na svjetskoj tržište i tržište Europske Unije postoje sustavi koji su prepoznati na svjetskoj razini, kao AFS i BRC, te ako ih imate vaš proizvod dobiva dodatnu vrijednost. Mi smo trenutno u procesu ishođenja četiri različita certifikata, i kad ih ishodimo činit će nas konkurentnima na tržištu. A nama najznačajniji je AFS.



**P: Što planirate u budućnosti u pogledu unapređenja cjelokupnog lanca opskrbe?**

**O:** U budućnosti planiramo širenje firme generalno, a samim time poslovanja u smislu proširenja spektra tehnoloških procesa i samog asortimana. Rast tvrtke svakako planiramo popratiti proširenjem logistike i uspostavljanjem šireg lanca vlastite opskrbe i njegovim upravljanjem. Trebat ćemo više ljudskih kapaciteta, više skladišta.

### **5.3. Analiza provedenog istraživanja**

Iz rezultata provedenog istraživanja je vidljivo kako Canicula d.o.o. posluje izvrsno s obzirom na jako kompliciranu djelatnost kojom se bave, što mogu zahvaliti uspješnom upravljanju lancem opskrbe. Budući da jako dobro reaguju na izazove s kojima se susreću prilikom nabavke sirovina, uspjeli su uhodanim upravljanjem lancem opskrbe osigurati nesmetanu proizvodnju i time plasman na tržištu.

Upravljanje lancem opskrbe igra najvažniju ulogu u poslovanju ove tvrtke, kao i komunikacija između menadžera nabave i menadžera kvalitete. Ovdje je vidljivo iz dobivenih informacija putem intervjua da nabavka sirovine ne bi bila toliko uspješna bez dobro uhodanog lanca upravlja opskrbom i dobre koordinacije među logističarima tvrtke. Poslovanje ove tvrtke ovisi o sirovinama, ako nema sirovina nema ni poslovanja.

Kod nabave sirovina tvrtka se bazirala na kvalitetu i kakvoću kako bi nastavili tradiciju visoko kvalitetnog proizvoda i kako bi riješili problem nepotrebnog škarta. U korak s tim, izradili su bogatu paletu proizvoda visoke kvalitete kako bi i dalje imali dobar plasman na tržištu, ali nisu samo stali na tome nego i neprestano rade na poboljšanju i novim inovativnim idejama.

Kako bi osigurali potrebne sirovine i u periodu kada ih ne mogu loviti na području Hrvatske, analizom tržišta su pronašli idealne partnere, dobavljače, koji im mogu osigurati sirovine za nesmetanu proizvodnju. Pokazalo se kako su najidealniji partneri i dobavljači iz Španjolske koji im potrebne sirovine mogu dostaviti u roku od dva do tri dana. Iako sirovine moraju preći daleki put, garantiraju kvalitetu proizvoda, koji se neprestano kontroliraju i premda tvrtka pri tom snosi troškove prijevoza, ova kombinacija se pokazala najboljom, i najsigurnijom jer je naglasak na kvaliteti i brznoj dostavi. Iz analize je također vidljivo da glavnu ulogu u svemu ima direktor, koji je našao rješenje za period lovostaja u Španjolskoj, i koji nagleda i mora dati zeleno svjetlo za sve akcije unutar firme.

Ugovorima su se obvezali samo prema dobavljačima sirovina dok prema ostalim dobavljačima imaju drugačiji pristup i biraju ih prema kriteriju efikasnosti i po potrebi i u datom trenutku. Potpunu kontrolu nad svim događanjima i procesima unutar firme žele pospješiti informatičkim sustavom koji ima mogućnost praćenja svih proces unutar firme.

U konačnici, intervju je uspješno obavljen, te su postignuti istraživački ciljevi, odnosno utvrđen je značaj upravljanja lancem opskrbe i pratećih procesa za uspješno poslovanje, te se stekao uvid u upravljanje lancem opskrbe na istraživanom primjeru. Naime, upravljanje lancem opskrbe na istraživanom primjeru kao i funkcija nabave izvrsno su organizirani, upravo onoliko koliko je to moguće zbog specifičnosti djelatnosti, te idu u korak s praćenjem trenda certificiranosti kojim će osigurati još veću konkurentnost na tržištu, posebice kod izvoza.

Kako bi ovakva specifična vrsta tvrtke mogla obavljati svoju djelatnost nesmetano, jako je bitna usklađenost i komunikacija između ključnih funkcija, te je važno imati koordinirano upravljanje lancem opskrbe od početka do kraja uz osiguranje efikasnosti u svim ključnim procesima, a što je navedena tvrtka Canicula d.o.o. i ostvarila.

#### **5.4. Prijedlozi za praksu**

Uspješno poslovanje tvrtke Canicula d.o.o. rezultat je truda i neprestanog rada svih djelatnika tvrtke na čelu s direktorom, što se i potvrdilo provedenim istraživanjem. Tvrtka posluje u novom pogonu tek godinu dana, tako da se može reći da su s obzirom na to postigli jako puno. Uspješnom poslovanju je pridonijela i činjenica da su iskustvo u logistici i upravljanju lancem opskrbe stekli i na prijašnjim lokacijama na kojima su imali pogone tokom godina, gdje su mogli vidjeti kako izvesti pojedine akcije za domaće i europsko tržište na najbolji mogući način. Izvoz na strano tržište obavljaju jednako lako kao i na hrvatskom teritoriju, posebice otkada je Hrvatska postala članicom EU i kada se sama morala prilagoditi trendovima EU, što je uvelike olakšalo proces izvoza. Ovime se također smanjila i cijena transporta. Implementacija informatičkog sustava u potpunosti je olakšala praćenje svih događaja unutar firme i dovela poslovanje tvrtke na još jednu višu razinu, a to je ono što im je trebalo obzirom da su u procesu proširenja poslovanja.

Istraživanje je pokazalo da je najveća slabost tvrtke zapravo transport, točnije vozila koja mogu imati tehničkih poteškoća, što može utjecati na kašnjenje dolaska sirovina i time na zastoje proizvodnje. Isto tako najveća prednost, ali i slabost u isto vrijeme su im same sirovine

koje su ključne za proizvodnju njihovih konačnih proizvoda. Stoga bi trebali osigurati brzo rješenje kojim mogu popraviti tehničke poteškoće i maksimalno smanjiti iste, a za sirovine se osigurati kod više dobavljača tako da imaju rezervu u slučaju nenadanih i neplaniranih nedostataka sirovina. U jakoj dobroj su poziciji što se tiče praćenja trendova i procesa certificiranja, i ako nastave takvim tempom i prošire svoje poslovanje, mogli bi ostvariti veliku konkurentsku prednost na tržištu. Kao što su i sami istaknuli prilikom širenja poslovanja, uvest će još kompleksniju strukturu unutar firme i naglasak staviti i na logistiku kojom će osigurati visoku kvalitetu upravljanja lancem opskrbe i proizvodnjom.

## **6. ZAKLJUČAK**

Svrha ovog rada bila je upoznati se s upravljanjem lancem opskrbe i pratećim sastavnicama bitnima za uspješno poslovanje tvrtke. Nabava sirovina koja omogućuje proizvodnju i isporuku krajnjeg proizvoda je ključna za poslovanje. Postoje djelatnosti koje su jednostavnije i kojima nije problem naći i osigurati sirovinu koja im je potrebna za proizvodnju. S druge strane postoje jako specifične djelatnosti, poput djelatnosti tvrtke koja je razmatrana kroz rad. U takvim slučajevima je jako bitno osigurati sirovinu bez koje doslovno nema poslovanja, a kako bi to bilo moguće potrebno je pronaći pouzdane i povjerljive dobavljače s kojim se mora potpisati ugovor kako bi se još dodatno osigurali. Osim toga, od velike važnosti je osigurati tehničko ispravni transport u svim mogućim slučajevima. Kako bi sve funkcioniralo bez poteškoća između dobavljača i prijevoza bitna je koordinacija i uloga logistike kroz cijeli opskrbni lanac od početne ulazne do završne izlazne točke. Upravljanje lancem opskrbe je postalo jako bitno u današnjem svijetu poslovanja, posebice kada su u pitanju kompleksni i specifični poslovni procesi pojedine tvrtke.

Kod tvrtke Canicula d.o.o. jasno je pokazano kako cijela proizvodnja ovisi o kvalitetnom upravljanju lancem opskrbe. Važna je koordinacija logistike, nabave i lanca opskrbe, gdje je naglasak stavljen na pouzdanost, odgovornost i dobre odnose među sudionicima opskrbnog lanca. Isto tako naglasak je na modernom poslovanju u mjeri koliko je moguće, što pokazuju korištenjem e – nabave i implementacijom i integracijom informatičkog sustava unutar tvrtke, ali i praćenjem trendova u njihovom sektoru poslovanja. Jasno su definirali funkcije i opskrbne strukture u tvrtki, što je uvelike olakšalo praćenje svih procesa unutar tvrtke, kao i samu komunikaciju između ključnih pozicija, kao što su menadžer nabave i menadžer kvalitete, te direktor. Iz ovoga se može zaključiti kako su uvelike olakšali i osigurali što efikasnije upravljanje lancem opskrbe, budući se ništa ne prepušta slučaju te su uvijek

spremnosti na nepredvidive situacije koje rješavaju u najkraćem mogućem roku. Također, jako je bitna usklađenost kod popratnih sastavnica upravljanja lancem opskrbe, kako bi isti funkcionirao na najbolji mogući način.

Istraživanjem se došlo do odgovora na glavna problemska pitanja čime su uspješno ostvareni ciljevi istraživanja. Odgovori su pokazali koliki značaj ima upravljanje lancem opskrbe s popratnim procesima za uspješno poslovanje. Ograničenje istraživanja može biti specifičnost ove tvrtke i činjenica da je samo jedna tvrtka uključena u istraživanje. Stoga bi se istraživanje moglo provesti u kontekstu više tvrtki koje se bave različitim djelatnostima, a s ciljem dobivanja što boljeg uvida u načine upravljanja lancem opskrbe.

## POPIS KORIŠTENE LITERATURE

### Knjige:

1. Bowersox, D.; Closs, D.; Cooper M. (2002.): *Supply Chain Logistics Management*, New York.
2. Monczka et al. (2010.): *Purchasing and supply chain management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK.
3. Šerić, N.; Luetić, A. (2016): *Suvremena logistika: Upravljanje logistikom u poslovanju poduzeća*, Redak, Split.
4. Van Weele, A.J. (2014.): *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire, UK.

### Časopisi i zbornici radova:

1. Belak, S.; Ušljebrika, I. (2014.): *Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa*, Oeconomica Jadertina 2/2014, Zadar
2. Jaklic, J.; Trkman, P.; Groznik, A.; Stemberger, M. (2006.): *Enhancing lean supply chain maturity with business process management*, Journal of Information and Organizational Sciences, Vol.30 No.2., Rijeka, str. 205-223.
3. Knego, N.; Knežević, B.; Delić, M. (2013.): *Lanca opskrbe i nabava*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb
4. Kozarević, S.; Puška, A. (2015.): *Povezanost primjene lanca opskrbe, partnerskih odnosa i konkurentnosti*, Ekonomska misao i praksa, No.2 , Tuzla, str.579-596.
5. Kozina, G.; Darabuš, M. (2013.): *Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o. – Varaždin*, Tehnički glasnik, Vol.7 No.1., Varaždin, str. 73-79.
6. Krpan, Lj.; Varga, D.; Maršanić, R. (2015.): *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik, Vol.9 No3., Varaždin, str. 327-336.
7. Miloloža, H.; Daraboš, M. (2013.): *Konkurentnska prednost poduzeća u kriznim vremenima kroz upravljanje lancem opskrbe*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb
8. Pupavac, D. (2013): *Cross- docking u lancima opskrbe*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb

9. Rendulić, D.; Plazibat, I.; Varičak, I. (2013): *Teorijske odrednice upravljanja lancem opskrbe potpomognutog informacijskom tehnologijom*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije, Zagreb
10. Vouk, R. (2015.): *Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća*, Ekonomski pregled 56 (11), Zagreb
11. Žugaj, M. (1979.): *Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)*, Journal of Information and Organizational Sciences, No.2-3., Varaždin, str. 113-139.

#### **Završni rad:**

1. Lešnjak, M. (2016.): *Procesi i elementi nabave*, Sveučilište Sjever, Varaždin.

#### **Nastavni materijal:**

1. Miočević, D. (2017.): *Projektna nabava*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2016./2017.

#### **Internet izvori:**

1. Canicula d.o.o., Mediteranske delicije (2017): *Tradicija*, (Internet), raspoloživo na: <http://canicula.hr/> (preuzeto 15.kolovoza 2017.).
2. Chand, S., Your Article Library (2016.): *Purchasing: it's Meaning, Definition, Importance and Objectives*, (Internet), raspoloživo na: <http://www.yourarticlelibrary.com/material-management/purchasing-its-meaning-definition-importance-and-objectives-material-management/27936/> (preuzeto 15.kolovoza 2017.).
3. Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP, (2017.): *Supply Chain Management Concepts*, (Internet), raspoloživo na: <https://cscmp.org/imis0/cscmp> (preuzeto 15.srpnja 2017.).
4. Kurnik, Z., PMF (2004.): *Iz rječnika metodike – Specijalizacija*, (Internet), raspoloživo na: <https://web.math.pmf.unizg.hr/nastava/metodika/materijali/specijalizacija.pdf> (preuzeto 15. kolovoza 2017.).

5. Satyendra, Management (2014.): *Supply Chain Management*, (Internet), raspoloživo na: <http://ispatguru.com/supply-chain-management/> (preuzeto 15. kolovoza 2017.).
6. University of Cambridge (2016): Porter's Value Chain. (Internet), raspoloživo na: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/> (preuzeto 16.kolovoza 2016.).
7. Zlatar, A., Selekcija.hr (2017.): *Intervju – najčešće korištena metoda odabira zaposlenika*, (Internet), raspoloživo na: <https://selekcija.hr/2011/01/intervju-najcesce-koristena-metoda-odabira-zaposlenika/> (preuzeto 15. kolovoza 2017.).

**Ostalo:**

Osobni izvori

Intervju (g. Serio, C.; Mićunović, A.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Nabavni procesi.....	7
Slika 2. Prikaz proizvoda fileta slanah incuna .....	22



## SAŽETAK

Svrha ovog rada je istražiti upravljanje lancem opskrbe na primjeru tvrtke Canicula d.o.o. Ciljevi rada obuhvaćaju analizu upravljanja lancem opskrbe, uključujući i prateće sastavnice, te utvrđivanje značaja upravljanja lancem opskrbe za uspješnost poslovanja. Empirijski dio rada temeljen je na provođenju metode intervjua. Rezultati istraživanja su pokazali da tvrtka uspješno upravlja lancem opskrbe osiguravajući konkurentnost i uspješan plasman na tržištu. Pokazalo se da je koordinirano upravljanje lancem opskrbe ključ uspješnog poslovanja, stavljajući naglasak na važnost uloge nabave i logistike u opskrbnom lancu. Nadalje, rezultati istraživanja su potvrdili nužnost praćenja trendova, certificiranja i korištenja informacijske tehnologije u svrhu praćenja svih procesa unutar opskrbnog lanca. Na kraju rada daje se uvid u ograničenja rada, daljnje prijedloge i zaključna razmatranja.

**Ključne riječi:** upravljanje lancem opskrbe, nabava, trendovi

## **SUMMARY**

The purpose of this paper was to explore supply chain management (SCM) on the example of Canicula Ltd. company. The objectives of this paper encompass the analysis of supply chain management, including the accompanying determinants, as well as the importance of supply chain management for business performance. The empirical part of the paper is based on the interview method. The research results have shown that the company successfully manages supply chain, ensuring competitiveness and successful market placement. Namely, coordinated supply chain management is the key to successful business operations, with the emphasis on the importance of purchasing and logistics in the supply chain. Furthermore, the results of the research have confirmed the necessity of monitoring trends, certifying and using information technology for the purpose of handling all processes within supply chain. At the end of the paper, the insights into the limitations of paper, further suggestions and final conclusions are offered.

**Key words:** supply chain management (SCM), purchasing, SCM trends